



La tutela académica e investigadora: clave para el éxito de una institución

Catherine Didion

El éxito de los programas de tutela académica podría ayudar a conservar los estudiantes y el personal en todos los niveles de las instituciones investigadoras. Sin embargo, la tutela suele ser malentendida y no estructurada según un modo eficaz, además de poco gratificante para mentores, protegidas e institución. Este artículo describe la razón por la que la tutela puede resultar fundamental para el avance de la mujer y, a continuación, analiza los errores más comunes en los programas y sugiere consejos de cómo fomentar las relaciones en esa tutela.

«La tutela debe proporcionar beneficios tanto a las personas involucradas como a las instituciones de las que forman parte».¹

La mayoría de nosotros enfocamos este tipo de situaciones desde la asunción de que debe ser similar a un partido de fútbol y, por tanto, un juego de «suma cero» —si usted está ganando, yo debo estar perdiendo—. Las buenas relaciones de tutela académica e investigadora deberían beneficiar a todas las partes implicadas —evidentemente, el protegido y el mentor, pero también la institución que fomenta esas relaciones.

La tutela no suele ser vista muy a menudo como la «misión crítica» de una institución científica o técnica, sino más bien como un argumento a favor del hecho de que la innovación y los descubrimientos prosperan más fácilmente en un entorno que facilita las interacciones más

allá del propio laboratorio, la disciplina o el propio edificio. Los programas de tutela bien diseñados consiguen acometer todos estos objetivos y crear un ecosistema donde los actuales protegidos, tras haber experimentado una buena tutela, le otorgarán el valor y la importancia que tiene y serán proclives a participar como mentores en el futuro.

«A menos que la tutela esté perfectamente incrustada en los sistemas de recompensas y promociones, es injusto esperar que el profesorado asigne una alta prioridad a la buena orientación tutelar.»

► ¿Por qué es importante la tutela?

Según explica Margaret Schlegel, «las estudiantes que tienen un mentor parecen tener una cierta ventaja sobre el resto de estudiantes. Aquellas presentaron trabajos en conferencias nacionales, se reunieron con personas influyentes en su área o especialidad, parecen tener un mejor sentido en su carrera y avanzan a través del programa de manera más rápida. No creo que recibieran favores especiales, sino que el trato y relación profesional con su mentor parece motivarles a trabajar más duramente».²



Diez mandamientos para mentores

1. No jugarás a ser Dios.
2. No jugarás a ser mamá o papá.
3. Recordarás que eres un compañero - no un rayo de luz deslumbrante.
4. Tendrás en cuenta que el lenguaje corporal suele decir la verdad.
5. La atención activa es un tiempo precioso y no debes actuar críticamente mientras estás escuchando.
6. No harás por alguien aquello que pueda él hacer por sí mismo.
7. No perderás la paciencia a pesar de posibles decepciones reiteradas.
8. Serás consciente de que algunas personas se mueven en líneas rectas y otras en curvas difusas. Todo el mundo es diferente y tu tutelada no es tu clon.
9. Deberás entender que es posible mover montañas – piedra a piedra.
10. Enseñarás a no envidiar el éxito del vecino y que no es oro todo lo que reluce.

Fuente: *The Uncommon Individual Foundation* (www.mentor1.com)

menudo ayudan a facilitar, en el futuro, la consolidación de los objetivos de las protegidas y a proporcionarles contactos y abrirles puertas a medida que progresan en su carrera científica.⁵

► Errores comunes en los programas de tutela académica e investigadora

Suponiendo que su institución valora positivamente los procesos de tutela y que desea o bien actualizar su programa de tutela académica ya existente o

bien diseñar y poner en marcha uno nuevo, existen muchos errores comunes que se pueden cometer a pesar de que se intente actuar con la mejor de las intenciones.

«Las buenas relaciones de tutela inspiran a las generaciones más jóvenes de investigadoras, proporcionando modelos y figuras mentoras para las mujeres en la ciencia.»



En primer lugar, el proceso de tutela no es un experimento de clonación. Un mentor debe proporcionar orientación y conocimiento de la institución, así como del campo investigador del que es representante. El objetivo de la tutoría de estudiantes en la investigación «no es moldearlos a su imagen y semejanza, sino proporcionarles un buen ejemplo de lo que es la investigación para que les ayude a decidir qué tipo de futuro desean elegir por sí mismos».⁶

En segundo lugar, las buenas actitudes en una tutela académica no son rasgos innatos, pero son habilidades que se aprenden. La capacitación y entrenamiento son un componente crítico del éxito de los programas de tutela. Todas las instituciones deberían proporcionar orientación y formación a nuevos profesores y garantizar que existen oportunidades para jóvenes mentores a la hora de buscar la orientación de mentores ya consolidados y experimentados. Además, existen muchos recursos disponibles en línea y personales para la formación de mentores.

Es importante, también, asegurarse de que cualquier programa de tutela que sea apoyado por su institución está ayudando y no dañando a sus protegidas. La mejor manera de conseguirlo es mediante la evaluación periódica y continuada de su programa de mentores. Por tanto, consideren muy seriamente la posibilidad de crear un código de la tutela académica, o la incorporación de la tutela en los actuales Códigos de Ética de su institución, así como la creación de directrices que fomenten la alta calidad profesional y de trabajo en las tuteladas.

En tercer lugar, ¡es imprescindible valorar y recompensar el esfuerzo de los mentores! Como se ha señalado por parte de la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos, «a menos que la buena tutela esté perfectamente incrustada en los sistemas institucionales de recompensas y promociones, es injusto esperar que miembros del profesorado asignen una alta prioridad a la buena orientación tutelar».⁷ Este informe recomienda que «las instituciones incorporen la tutela y el asesoramiento eficaz entre los criterios utilizados para la evaluación del desempeño de la labor del profesorado, incluyendo las valoraciones para los propósitos de promoción profesional y académica».

Finalmente, es necesario clarificar las expectativas de los mentores y de las protegidas. Se debe establecer una cantidad mínima de tiempo de comunicación esperado entre el mentor y la protegida en cada cita. Es interesante promover y ayudar a que prosperen estas relaciones informales mediante la creación de oportunidades de encuentro entre mentores y protegidas. Deben, asimismo, examinarse los derechos y las responsabilidades de las protegidas con los mentores antes de que se inicie la participación y la creación de un claro punto de contacto con el programa.

► ¿Buscando a un mentor? ¿Qué debe hacer?

La forma más fácil de dar con un mentor es utilizando las estructuras ya existentes, tales como las sociedades profesionales de ciencia e ingeniería, donde se puede colaborar con profesionales de muy elevado nivel en su campo. Muchas de estas organizaciones tienen asignaciones específicas para miembros «jóvenes» o «estudiantes» y, a menudo, están buscando a nuevos miembros para las comisiones. Participar en estas organizaciones y sociedades a menudo puede darle acceso a los mentores en su campo investigador, que están fuera de su laboratorio o grupo más cercano. Es saludable el buscar más de un mentor, y el tener uno fuera de su grupo de investigación inmediato puede resultar muy útil para darle una perspectiva más amplia.

Es muy recomendable dejar a un lado la timidez —a casi todo el mundo le gusta dar consejos, así que no se debe dudar a la hora de acercarse a los líderes en los campos respectivos y pedirles una breve reunión informal—. Si todavía se sienten demasiado intimidadas, puede ser útil sugerir a algunos de sus colegas que se encuentren en aquel nivel que les consigan una invitación o reunión con el investigador que desean contactar. Precisamente, a partir de muchas de esas reuniones, las relaciones de tutela académica e investigadora se han desarrollado y prosperado. Recuerde que un buen mentor es al-

Algunos atributos útiles para el éxito

Individuales

- Experiencia y competencia en ciencia y tecnología
- Habilidad para establecer objetivos y asumir riesgos
- Importantes habilidades comunicativas
- Buenas dosis de autoconfianza
- Mentalidad abierta al cambio

Como gestor / emprendedor eficaz

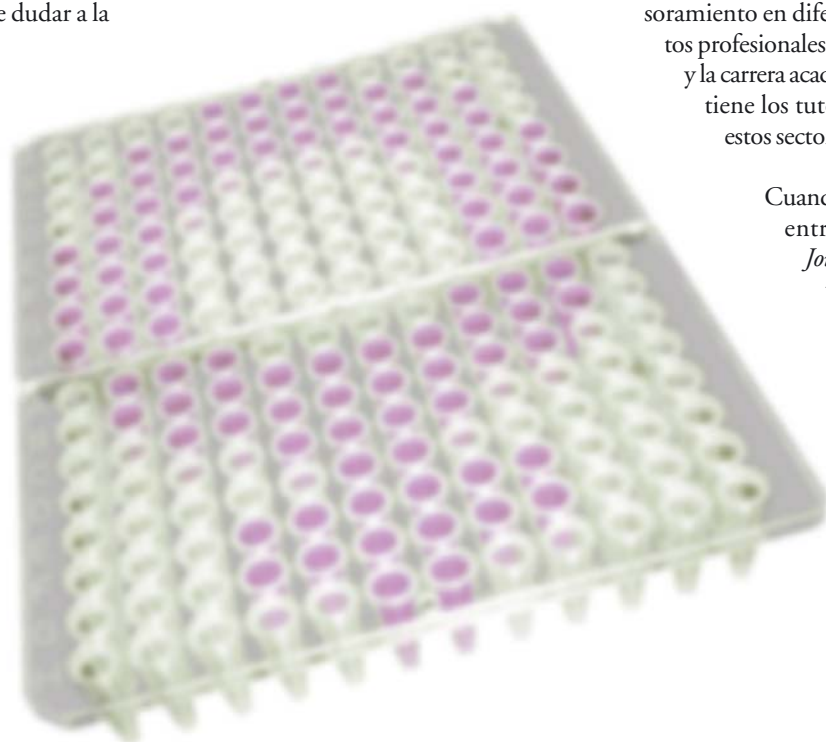
- Actitudes positivas
- Sentido del humor
- Deseo de ayudar a los demás
- Liderazgo
- Capacidad para evaluar y aprovechar oportunidades

Fuente: *Women Scientists and Engineers Employed in Industry, Why so Few?* National Academy Press.

guien de quien poder aprender y que algunos de los mejores «partidos» para estudiantes protegidas son los mentores con diferente personalidad a la suya y que, por lo tanto, son un reto a la hora de cambiar ciertas asunciones poco útiles.⁸

Cuando una joven científica está buscando un mentor debe pensar respecto a sus necesidades reales y a los aspectos que necesitan ser tutelados, es decir, buscar un mentor que tiene conocimientos acerca de las cuestiones precisas sobre las que desea asesoramiento. Si está buscando guía y asesoramiento en diferentes carreras o ámbitos profesionales, tales como la industria y la carrera académica, asegúrese de que tiene los tutores representativos de estos sectores.

Cuando se le preguntó en una entrevista del *Wall Street Journal* acerca de la importancia de los mentores, Sheryl Sandberg, vicepresidente de operaciones y ventas globales online de Google, no



Algunos recursos para la tutela académica

- **www.mentornet.net**
Una red electrónica de tutela académica e investigadora para mujeres y hombres en los ámbitos de la ciencia y la tecnología.
- **www.nap.edu**
En la página de *National Academies Press* se puede descargar gratuitamente una copia del libro *Adviser, Teacher, Role Model, Friend: On Being a Mentor to Students in Science and Engineering*.
- **www.chronicle.com**
En esta página web se encuentra disponible la columna *Chronicle of Higher Education's Ms. Mentor* y la *Career Column* (algunos artículos requieren suscripción previa).

Hasta que las mujeres y las personas de color estén plenamente representadas en las esferas de la ciencia y la ingeniería, la sociedad está perdiendo el talento de un gran número de posibles contribuyentes. Las instituciones académicas están perdiendo. Las empresas están perdiendo. Las personas están perdiendo. En fin, todos estamos perdiendo.

Carol B. Muller, Ph.D., MentorNet

dudó en declarar que «cada persona necesita de diferentes tipos de mentores en cada momento de su vida—profesional y personal—. A continuación, explicó que «una pregunta mucho mejor que la clásica ‘¿Me puedes ayudar?’ sería: tengo este problema y me encantaría su opinión sobre el mismo». Sandberg, finalmente, recalca que se acepte que «los mentores no son sellos de correos; no se pueden coleccionar indiscriminadamente. Las jóvenes científicas deben desarrollar realmente esas relaciones».⁹

Además de lo mencionado hasta ahora, resulta capital el ser capaz de reconocer que

«Los mentores no son sellos de correos; no se pueden coleccionar indiscriminadamente. Las jóvenes científicas deben desarrollar realmente esas relaciones.»

los compañeros suelen ser muy importantes para el éxito personal. En consecuencia, es imprescindible encontrar el tiempo para hablar y entenderse con estos colegas. A menudo, estos «mentores horizontales» pueden llegar a convertirse en una extensa red que se traslada, en su momento, a otras posiciones y organizaciones.

Por último, el buscar el reconocimiento externo y los premios de investigación, no sólo le van a dar acceso a un nuevo conjunto de mentores de relevancia, sino que además van a hacer cambiar el modo en que su actual institución y un buen conjunto de mentores piensan sobre usted y sobre su posición en el campo o especialidad en la que investiga. #

Catherine Didion

COMMITTEE ON WOMEN IN SCIENCE,
ENGINEERING, AND MEDICINE
THE NATIONAL ACADEMIES,
ESTADOS UNIDOS

► Bibliografía

- ¹ Gray, R.M.; Hemami, S.; Riskin, E.; Ward, R.; Brainard, S.; Cosman, P.; Fortenberry, N.; Rutledge, J.; Whitney, T. (Eds.): *Mentoring for Engineering Academia II: Proceedings of a Workshop*. Banff International Research Station for Mathematical Innovation and Discovery. Santa Bárbara, CA, Estados Unidos. Graphics Publishing, 2007.
- ² Schlegel, M.: «Women mentoring Women.», *Monitor in Psychology* 2000; 31 (10).
- ³ Katz, S.: «Mentoring Women in the Biological Sciences: Is Informatics Leading the Pack?», *Eye on Education* 2007 (julio/agosto), American Institute of Biological Sciences.
- ⁴ Wright-Harp, W.; Cole, P.A.: «A Mentoring Model for Enhancing Success in Graduate Education», *Contemporary Issues in Communication Science and Disorders* 2008; 35: 4-16.
- ⁵ Bourdow, J.: «Networking: It's More Important Than You Think, and Often, It's Easier Than Imagined.», *Franchising World* 2007 (enero); www.allbusiness.com.
- ⁶ Gray, R.M.; Hemami, S.; Riskin, E. *et al*, op. cit.: p. 17.
- ⁷ National Academy of Sciences: *Adviser, Teacher, Role Model, Friend: On Being a Mentor to Students in Science and Engineering*. Washington, DC, Estados Unidos: National Academies Press, 1997.
- ⁸ Dahle, C.: «Women's Ways of Mentoring», *Fast Company*, 18 de diciembre de 2007, <http://www.fastcompany.com/magazine/17/womenmentoring.html>.
- ⁹ Hymowitz, C.: «View From the Top: Women Executives Talk About Their Careers, the Importance of Mentoring, and Work-Life Balance», *Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 2007.